

ПРИМЕНЕНИЕ БАЗОВЫХ ПОДХОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ВРЕМЕННЫХ АДМИНИСТРАЦИЙ В РЕГИОНАЛЬНЫХ БАНКАХ

В.Л. Бабур,

Казанский (Приволжский) федеральный университет, г. Казань

Ключевые слова: *Временные администрации кредитных организаций, проектные методы управления.*

Банк России продолжает активно расчищать рынок от неэффективных и недобросовестных игроков. Указанные тенденции охватывают все без исключения регионы, о чем свидетельствует данные в таблице 1.

Таблица 1

Динамика действующих кредитных организаций России в разрезе
Федеральных округов (по состоянию на 1 января соответствующего года) [4]

Федеральный округ	2008г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ	632	564	547	504	434	358
г. Москва	555	494	489	450	383	314
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ	81	70	70	64	60	49
ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ	118	46	46	43	37	38
СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ	-	50	43	28	22	17
ПРИВОЛЖСКИЙ	134	106	102	92	85	77
УРАЛЬСКИЙ	63	44	42	35	32	29
СИБИРСКИЙ	68	53	51	44	41	37
ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ	40	23	22	22	17	18
КРЫМСКИЙ	-	-	-	2	5	-
По Российской Федерации в целом	1 136	956	923	834	733	623

Для принятия решения о возможности оздоровления кредитной организации, в соответствии с Федеральным законом "О Центральном банке Российской Федерации", либо на основании Федерального закона от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» после отзыва лицензии, Банк России своим приказом назначает в банк временную администрацию на срок не более шести месяцев. Для ее назначения должны быть веские причины, обозначенные в Законе и в Положении Банка России N 279-П "О временной администрации по управлению кредитной организацией".

Вопросы связанные с отзывом лицензии и банкротством кредитной организации затрагивают широкий круг заинтересованных лиц, влияют на социальную стабильности в регионе. Эффективность их решения во многом

определяется профессионализмом, опытом, слаженностью работы команды временной администрации, основные функции, и задачи которой прописаны в соответствующих нормативных документах. Вместе с тем за рамками этих документов оказались возможности использования конкретных технологических подходов к организации работы, описание рисков. В результате вся тяжесть организации процессов целиком ложится на плечи руководителя временной администрации и зависит от его опыта, компетенции, специфики деятельности конкретной кредитной организации. Цели временной администрации технологически могут быть достигнуты множеством способов.

Среди функций, возложенных на временную администрацию можно выделить:

- 1) Выполнение функций исполнительных органов банка.
- 2) Проведение обследования и выявление признаков банкротства.
- 3) Сбор доказательной базы для последующих судебных процедур.
- 4) Осуществление контрольных мероприятий, по операциям, связанным с сохранностью имущества и банковской документации.
- 5) Составление списков кредиторов для последующей передачи АСВ
- 6) Действия, направленных на взыскание задолженности.
- 7) Участие в разработке мероприятий по финансовому оздоровлению кредитной организации и контроль за их выполнением.

Рассмотрев функциональные обязанности временных администраций, напрашивается вывод о том, что для их выполнения в состав временной администрации следует привлекать функционально различных специалистов (создавая тем самым кросс-функциональную команду) способных обеспечить выполнить за ограниченный промежуток большой объем рабочих действий при высоком уровне информационной неопределенности и низком уровне формального описания организационных процедур и процессов. Это предполагает, что Территориальное подразделение Банка России уже на предварительном этапе должно инициировать организационно-методологические мероприятия, предшествующие непосредственно процедуре ввода временной администрации. В частности, должна учитываться специфика деятельности банка, круг совершаемых операций, географическое распределение его филиалов и внутренних структурных подразделений. На этом этапе должен быть осуществлен предварительный отбор кандидатов на должности членов временной администрации, с учетом их опыта, деловых и личностных качеств, навыков и способностей эффективной работы в проектной команде. Следует предусмотреть и обеспечить участие в команде специалистов различных направлений деятельности: юристы, IT-специалисты, бухгалтерские работники, работники отдела надзора, специалисты по работе с недвижимостью и пр. Но, как показывает практика, качественный и количественный состав временной администрации может существенно варьироваться и далеко не всегда быть оптимальным с точки зрения эффективности работы проектной команды.

В процессе организации работы, руководитель временной администрации в первую очередь ориентируется на действующее законодательство. В то же

время, даже Положение 279-П, достаточно детально описывая функциональные обязанности временной администрации, оставляет открытым вопрос о взаимодействии и распределении обязанностей между членами временной администрации и ТУ. Поэтому первичная организация работы временной администрации, как единой команды, целиком ложится на плечи ее руководителя. К сожалению, он не всегда имеет опыт в организации работы проектной команды и соответствующих знаний в области менеджмента проектных команд.

На наш взгляд следует максимально детализировать алгоритм работы администрации в привязке к критическим срокам выполнения отдельных этапов деятельности, определяемых Положением 279-П. Данный алгоритм с успехом может быть реализован с использованием хорошо зарекомендовавших себя принципов и методов управления проектами, в частности, таких как Agile, Scrum, Kanban.

В силу специфики деятельности каждого регионального банка, не существует идеальной системы управления проектами, подходящей для любой кредитной организации, как и не существует системы, которая бы подходила каждому конкретному руководителю и была приемлема для всех членов команды. Но из самой логики реализации проекта вытекает целесообразность его разбиения на отдельные этапы (фазы) или последовательные автономные задачи. В частности, можно использовать Диаграмма Ганта. Основным ее недостатком является слабая адаптивность к изменениям исходных параметров, в то время как при работе временной администрации обнаруживаются факторы, требующие внесения оперативных изменений в процессы работы команды. Для таких проектов лучше подходят гибкие методы управления проектами, базирующиеся на принципах Agile, в частности такие как Lean, Kanban, 6 Сигм, Scrum, Crystal [2]. Основным недостатком Agile при работе временной администрации в том, что руководителю изначально придётся взять бремя организационной работы на себя и самостоятельно строить систему управления и взаимодействия, руководствуясь принципами Agile. Понимая достоинства и недостатки каждого метода управления проектами, он сам должен остановиться на одном конкретном методе. На основании опроса двадцати экспертов, из числа сотрудников Банка России, ранее участвующих в работе временной администрации была составлена таблица.

Из представленных ответов следует, что в целом эксперты положительно оценивают возможности использования проектных методов управления при организации работы временных администраций банков.

По их оценкам (табл.2) наилучшие перспективы применения имеют такие методы, как Scrum и Kanban

Таблица 2

Возможность использования методов проектного управления
в работе Временных администраций (1 балл- 1 положительный ответ)

Метод проектного управления	Диаграммы Ганта	принципы Agile	Scrum	Kanban	6 Сигм
Возможно использовать	17	15		13	7
Целесообразно с для повышения эффективности достижения целей	10				
Усложняет организацию работы временной администрации	6				
Наиболее эффективны для Временных администраций	4	15		10	

Предлагается часть организационной работы переложить на соответствующие структурные подразделения Банка России, закрепив результаты в виде локальных нормативных актов. Это повысит эффективность работы временных администраций банков при оптимизации сопутствующих рисков.

Список литературы

1. «Положение о временной администрации по управлению кредитной организацией» (утв. Банком России 09.11.2005 № 279-П) (ред. от 18.12.2013) (Зарегистрировано в Минюсте России 06.12.2005 № 7239) // Вестник Банка России. № 61, 16.11.2005.
2. *Мамонов Е.В.* Тренинг формирования команды // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. № 2. С. 11–13.
3. *Пушкарев А.В.* Гибкая методология разработки “Scrum” [Электронный ресурс]. URL: <https://habrahabr.ru/post/247319/> (дата обращения 24.05.2017).
4. Центральный Банк Российской Федерации (Банк России) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cbr.ru/statistics/?PrtId=lic> (дата обращения 24.05.2017).